



Revenue Management versus Customer Relationship Management

RM o CRM: è questo il dilemma?

Le idee, le politiche e le pratiche di Revenue Management (RM) in hotel sembrano in conflitto insanabile con quelle di Customer Relationship Management (CRM) tanto da indurre non pochi alberghi a decidere o per l'uno l'altro. Ma le cose stanno proprio così?

Paolo Desinano (ricercatore CST)

I manager di non pochi alberghi percepiscono il RM in opposizione al CRM al punto di dover decidere se, nel proprio hotel, sia il caso di adottare “o l'uno o l'altro” ritenendo praticamente impossibile gestire contemporaneamente “l'uno e l'altro”. Questa percezione non è senza fondamento. Infatti da un sistema di RM, a fronte di una prenotazione ci si aspettano delle proposte tariffarie che ignorano l'identità del cliente (un sistema di RM “non guarda in faccia a nessuno”). Viceversa da un sistema di CRM ci si aspetta un supporto a mantenere una relazione personalizzata, nonché lunga e profittevole, con ciascuno dei nostri clienti che, ovviamente, si riflette anche sulla proposta tariffaria. Il RM “spara” un prezzo sul segmento mentre il CRM propone una tariffa (e non solo) per lo specifico cliente (naturalmente in base allo stato

della relazione hotel-cliente). All'origine del dilemma RM vs CRM stanno proprio queste differenze di comportamento da parte dei due tipi di sistemi.

A CIASCUN (CLIENTE) IL SUO (SISTEMA DI) RM

Il RM è, a oggi, l'approccio più razionale esistente per la gestione dei prezzi (rate management), ovviamente nei business dove risulta applicabile. In hotel la logica del RM è irrinunciabile, il punto è che non va applicata ciecamente (cioè a tutti i clienti indistintamente). Come fare? Vediamo alcuni suggerimenti.

In primo luogo occorre distinguere i clienti profittevoli sul lungo periodo da quelli che non lo sono. Con i primi sarà fondamentale sviluppare una relazione e, dunque, verso di essi lavoreremo nella prospettiva del CRM, cioè della fidelizzazione. Verso i secondi lavoreremo con una logica di RM



Ai clienti “fedeli” andrebbe applicato un RM “speciale” che tenga conto delle logiche di CRM e consideri anche i ricavi collaterali all'alloggio (bar, ristorante, frigobar, spa ecc.)

tradizionale. Ma attenzione: i clienti da trattare sulla base del CRM non sono però sottratti alla logica del RM. Infatti anche a loro proporremo dei prezzi e, dunque, anche verso di loro esisterà una qualche forma di rate management che, come detto, dovrà essere ispirata al RM. Però, ai clienti “fedeli”, applicheremo un RM speciale, basato sullo stato della relazione. Tra le caratteristiche di questo RM “speciale” c'è il pieno sfruttamento delle opzioni di cross selling e up selling. Ciò comporta, per esempio, una considerazione dei ricavi non più centrata sul solo prodotto “alloggio” ma anche sugli “altri” ricavi supplementari (bar, ristorante, frigobar, spa ecc.).

LA LOGICA DELL'INTEGRAZIONE

Le due tecniche vanno adottate in una logica integrata. Se il nostro hotel lavora quasi esclusivamente con una clientela ritenuta “non fidelizzabile” allora trascureremo l'adozione del CRM per adottare il RM tradizionale in termini esclusivi e viceversa. Il caso più complesso (ma anche più ricco di opportunità!) è quello della clientela costituita da un mix di “fidelizzabili” e “non fidelizzabili”. In questo caso la carta dell'integrazione va giocata innanzitutto distinguendo i clienti nelle due suddette categorie. Dopodiché si applicherà il RM tradizionale ai “non fidelizzabili” e

il RM che abbiamo chiamato “speciale” ai “fidelizzabili” (e, ovviamente, ai “fidelizzati”). In tal modo è possibile coniugare il RM con il CRM senza contraddizioni.

Ma questa integrazione è fattibile? Sì, con adeguati sistemi informativi. È a tutti evidente che nessun addetto, per quanto esperto e preparato, sarà in grado di gestire

“a mente” tariffe e stati relazionali per una molteplicità di clienti. Sicuramente sarà in grado di trattare “bene” il cliente ma il CRM va oltre il “buon” trattamento. Quindi ripetiamo quanto già affermato in altri articoli: informatica e sistemi informativi sono un supporto indispensabile sia per il RM che per il CRM.

Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito www.hotelinfolab.it, nato per fornire un contributo consapevole, rigoroso e specialistico alla ricerca e sviluppo della tecnologia informatica nel business dell'ospitalità. HotelInfoLab è promosso congiuntamente da Sestante, Proxima Service e Centro Studi sul Turismo di Assisi, tutti leader nei rispettivi settori e che operano, da lungo tempo, esclusivamente nell'ambito del business turistico.



www.hotelinfolab.it

